

***LE TABLEAU DE BORD DE  
L'ORGANISATION APPRENANTE***

**Document de travail**

Mars 2001

**CENTRE  
CANADIEN DE  
GESTION**

**CANADIAN CENTRE  
FOR MANAGEMENT  
DEVELOPMENT**

*Les opinions exprimées ici sont celles de l'auteur  
et ne reflètent pas nécessairement les vues du  
Centre canadien de gestion.*

**© Centre canadien de gestion, 2001**

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque  
nationale du Canada

Vedette principale au titre :

Le tableau de bord de l'organisation apprenante : document de travail

Texte en anglais et en français disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. addit.: The learning organization scorecard.

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 0-662-65923-6

No de cat. SC94-86/2001

1. Canada -- Fonctionnaires -- Formation en cours d'emploi -- Évaluation.
2. Personnel -- Formation -- Canada -- Évaluation.
3. Apprentissage -- Évaluation.
  - I. Centre canadien de gestion.
  - II. Titre.
  - III. Titre : The learning organization scorecard.

HF5549.5.T7L47 2001

658.312'404

C2001-980213-7F

## **Table des matières**

Introduction .....	1
Outils d'évaluation des organisations apprenantes .....	2
La formule proposée pour le Tableau de bord de l'organisation apprenante ....	3
Mise en oeuvre .....	3
Prochaines étapes .....	3
Annexe 1 : Renseignements généraux sur les organisations apprenantes .....	11
Définitions de la notion d'organisation apprenante/apprentissage organisationnel .....	11
Le besoin pour des organisations apprenantes .....	12
Mesure des organisations apprenantes .....	16
Références .....	19

## Introduction

Le présent document a pour but de définir un cadre qui aidera le Comité de l'apprentissage et du perfectionnement à évaluer les progrès réalisés dans le secteur public quant à la création d'organisations apprenantes. Dans ce document, nous mettons au point un Tableau de bord qui prend sa source dans les principes de l'organisation apprenante du CCG définis dans le document *La fonction publique : une organisation apprenante d'un océan à l'autre - Document de travail sur les orientations* (juin 2000) et *La fonction publique : une organisation apprenante d'un océan à l'autre - Sur la voie de l'avenir* (juin 2000).

Le concept des « tableaux de bord » suscite beaucoup d'intérêt depuis la publication du document de Kaplan et Norton sur le concept du Tableau de bord équilibré en 1992<sup>1</sup>. Dans ce document, Kaplan et Norton s'appuient sur la notion voulant que « ce qui est mesuré peut être géré » afin de proposer des moyens pour intégrer un certain nombre de mesures organisationnelles visant à attirer l'attention de la direction sur les facteurs de réussite.

Le Tableau de bord de l'organisation apprenante part du même raisonnement. Un tableau de bord fondé sur les principes de base du cadre de l'organisation apprenante du CCG aiderait à concentrer l'attention sur les activités cruciales, à donner une orientation précise au programme de l'organisation apprenante, à cerner les tendances et les lacunes de la création d'organisations apprenantes dans le secteur public et permettrait le regroupement des données de diverses organisations de manière à promouvoir l'étalonnage et l'identification des pratiques exemplaires.

La mise au point du Tableau de bord équilibré de Norton et Kaplan a pris plus d'un an d'études en profondeur menées dans 12 organisations de pointe. À l'heure actuelle, le Tableau de bord de l'organisation apprenante en est encore à ses débuts. La proposition énoncée dans le présent document devra donc être ajustée au fil des essais. Par contre, elle s'appuie sur la recherche et les consultations effectuées auparavant sur l'organisation apprenante et constitue une base solide pour élaborer un instrument plus raffiné.

Le présent document comporte un aperçu des divers outils d'évaluation de l'organisation apprenante et décrit le modèle logique à la base du Tableau de bord.

En guise de logique pour les éléments qui apparaissent dans le Tableau de bord, l'Annexe 1 fournit un aperçu des définitions et des concepts de base de l'organisation apprenante.

---

<sup>1</sup> Voir Robert Kaplan et David Norton, *The Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, Janvier-février 1992.

## Outils d'évaluation des organisations apprenantes

On a mis au point bon nombre d'instruments pour mesurer les capacités de l'organisation apprenante (le tableau 1 donne un aperçu de quelques-uns de ces documents). La plupart des instruments d'évaluation adoptent un point de vue normatif : ils déterminent si l'organisation possède les caractéristiques préconisées dans les écrits. L'utilisation des sondages pour rassembler les points de vue des employés de l'organisation ou le recours aux experts pour évaluer l'organisation sont les approches les plus répandues. La stratégie du Tableau de bord proposée dans le présent document adopte elle aussi une approche essentiellement normative, mais elle est aussi axée sur des facteurs quantifiables plutôt que sur des données de sondage<sup>2</sup>.

**Tableau 1 : Échantillon d'outils d'évaluation**

<b>Auteur/Instruments</b>	<b>Contenu</b>	<b>Méthodologie</b>
Watkins et Marsick <i>Questionnaire sur les dimensions de l'organisation apprenante.</i>	Leadership, structure, systèmes, communication, technologie.	Autoévaluation (c.-à-d. les membres de l'organisation évaluent l'organisation en fonction de certains critères). Formule de l'échelle Likert.
Pedler, Burgoyne, Boydell <i>Caractéristiques d'une organisation apprenante.</i>	Leadership, structure, systèmes, communication, technologie, méthodes d'apprentissage.	Autoévaluation. Échelle Likert ou liste de vérification.
Dixon <i>Sondage sur les compétences d'apprentissage organisationnel.</i>	Communication et systèmes d'information.	Autoévaluation. Formule de l'échelle Likert.
Nevis, DiBella et Gould <i>Organizational Learning Inventory (Inventaire de l'apprentissage organisationnel).</i>	Apprentissage par équipe, communication de la vision, des stratégies, de la structure.	Évaluation par des chercheurs. Formule de l'échelle Likert.
Richards et Goh <i>Sondage sur l'organisation apprenante.</i>	Processus d'apprentissage, mission/vision, processus, systèmes, leadership.	Autoévaluation. Formule de l'échelle Likert.

<sup>2</sup> Nous fournissons un « modèle logique » qui décrit un continuum entre les « activités » et les « résultats » en prévision de la possibilité qu'on pousse plus loin l'élaboration du Tableau de bord pour saisir des données fondées sur les résultats.

## **La formule proposée pour le Tableau de bord de l'organisation apprenante**

Cet outil a été conçu pour être utilisé d'une façon apparentée à l'approche utilisée par les divers outils d'évaluation de la Gestion totale de la qualité<sup>3</sup>. Autrement dit, les données seraient collectées par une équipe de recherche (dotée d'employés de l'organisation, de consultants externes ou d'un mélange des deux) qui se chargerait d'examiner les données organisationnelles et de mener des entrevues avec les membres clés de l'organisation afin de répondre aux questions du Tableau de bord.

La première partie du Tableau de bord vise à rassembler de l'information de base sur les dépenses de formation ainsi que sur les activités spécifiques de l'organisation apprenante. La deuxième partie se conforme au modèle de l'organisation apprenante du CCG pour évaluer les aspects fondamentaux des six principes de l'organisation apprenante.

### **Mise en oeuvre**

Pour implanter entièrement le Tableau de bord, il faudrait obtenir l'engagement des sous-ministres et des personnes de l'organisation qui sont responsables de l'application des principes de l'organisation apprenante. Il pourrait également être nécessaire de constituer et de former des équipes d'évaluation pour assurer une certaine homogénéité dans les diverses organisations. Enfin, il faudrait envisager de concevoir des mécanismes de rétroaction et de rapport pour faire en sorte que les renseignements groupés du Tableau de bord soient distribués à toutes les organisations du secteur public.

### **Prochaines étapes**

Pour les prochaines étapes, nous recommandons de procéder comme suit :

1. Valider le Tableau de bord au moyen d'un échantillon transversal des organisations de la fonction publique.
2. Mettre l'instrument à l'essai dans 4 ou 5 organisations différentes.
3. Élaborer et mettre à l'essai un processus de rapport et de diffusion de

---

<sup>3</sup> Le concept qui sous-tend les diverses méthodes d'évaluation de la qualité (c.-à-d. l'Organisation internationale de normalisation (ISO), Malcolm Baldrige, ou l'Institut national de la qualité) consiste à évaluer le fonctionnement organisationnel dans un certain nombre de catégories fondées sur des pratiques acceptées de gestion de la qualité. Le Tableau de bord de l'organisation apprenante a adopté un modèle semblable.

l'information. Une des options consiste à élaborer un « portail de l'apprentissage » qui permettrait de diffuser les résultats des divers outils de mesure de l'apprentissage.

4. Raffiner le Tableau de bord et mener des évaluations dans tous les ministères et organismes du secteur public afin d'étoffer les données de base.

### TABLEAU DE BORD DE L'ORGANISATION APPRENANTE : VERSION 1

<b>Information de base</b>	
(Toutes les mesures sont fondées sur l'année financière)	
Nombre total d'employés dans l'organisation	
Total des dépenses de formation	
Total des dépenses sur des initiatives propres à une organisation apprenante	
Nombre total de jours de formation des employés	
Dépenses de formation en tant que pourcentage de la paye	
<b>Encouragements à l'apprentissage</b>	
Caractère exhaustif des politiques d'apprentissage	
<u>Critères</u>	
La politique inclut-elle des exigences minimales quant aux investissements?	
La politique traite-t-elle d'apprentissage continu ou à vie?	
Outre l'apprentissage individuel, la politique traite-t-elle d'apprentissage organisationnel ou en équipe?	
La politique définit-elle clairement les rôles des intervenants dans le processus d'apprentissage de l'organisation?	
La politique délimite-t-elle clairement les éléments de responsabilisation pour les processus d'apprentissage?	
Pourcentage d'employés qui se sont dotés d'un plan d'apprentissage	
Nombre d'employés professionnels à temps plein qui se consacrent à la gestion de l'apprentissage	

<b>L'apprentissage par l'expérience</b>	
Utilisation du système ou des processus de mémoire organisationnelle :	
<u>Critères :</u>	
Nombre d'employés qui participent à un programme de mentorat	
Nombre d'employés qui participent à des programmes officiels de coaching	
Nombre d'anciens qui participent à des programmes d'anciens	
Existe-t-il des communautés de pratique?	
Possibilités d'emploi pour les retraités?	
<b>Valorisation des gens et de la diversité</b>	
Nombre de suggestions reçues des employés par année	
Nombre de suggestions auxquelles on donne suite par année	
Nombre de sondages des employés menés par année	
Représentation des minorités visibles dans l'organisation (en pourcentage)	
Pourcentage des employés qui ont reçu une formation en gestion de la diversité	
<b>Intégration de l'apprentissage aux pratiques de gestion</b>	
Pourcentage de gestionnaires pour lesquels les résultats de l'apprentissage font partie intégrante des plans de rendement.	
Nombre de fois par année où l'on rassemble la rétroaction sur les pratiques de gestion au moyen de mécanismes comme la rétroaction multicalibre	
<b>Apprendre pour mieux servir</b>	
Nombre de fois par année où l'on sollicite les commentaires des clients (incluant les sondages et les groupes de réflexion).	
Nombre de professionnels assignés à temps plein à la gestion des relations avec la clientèle	
Nombre de plaintes et de suggestions reçues des clients	
Nombre de plaintes ou de suggestions des clients auxquelles on a donné suite	
Pourcentage des programmes, des projets et des activités pour lesquels il existe des normes de service.	
<b>Évaluation des résultats de l'apprentissage</b>	
Pourcentage des programmes d'apprentissage pour lesquels on a établi des objectifs opérationnels spécifiques	
Pourcentage des programmes d'apprentissage pour lesquels on utilise des évaluations préalables	
Pourcentage des programmes d'apprentissage pour lesquels on effectue des évaluations de suivi après la fin du cours	
Pourcentage des programmes d'apprentissage pour lesquels on évalue le transfert de l'apprentissage	
Pourcentage des programmes d'apprentissage pour lesquels on évalue le rendement des investissements	

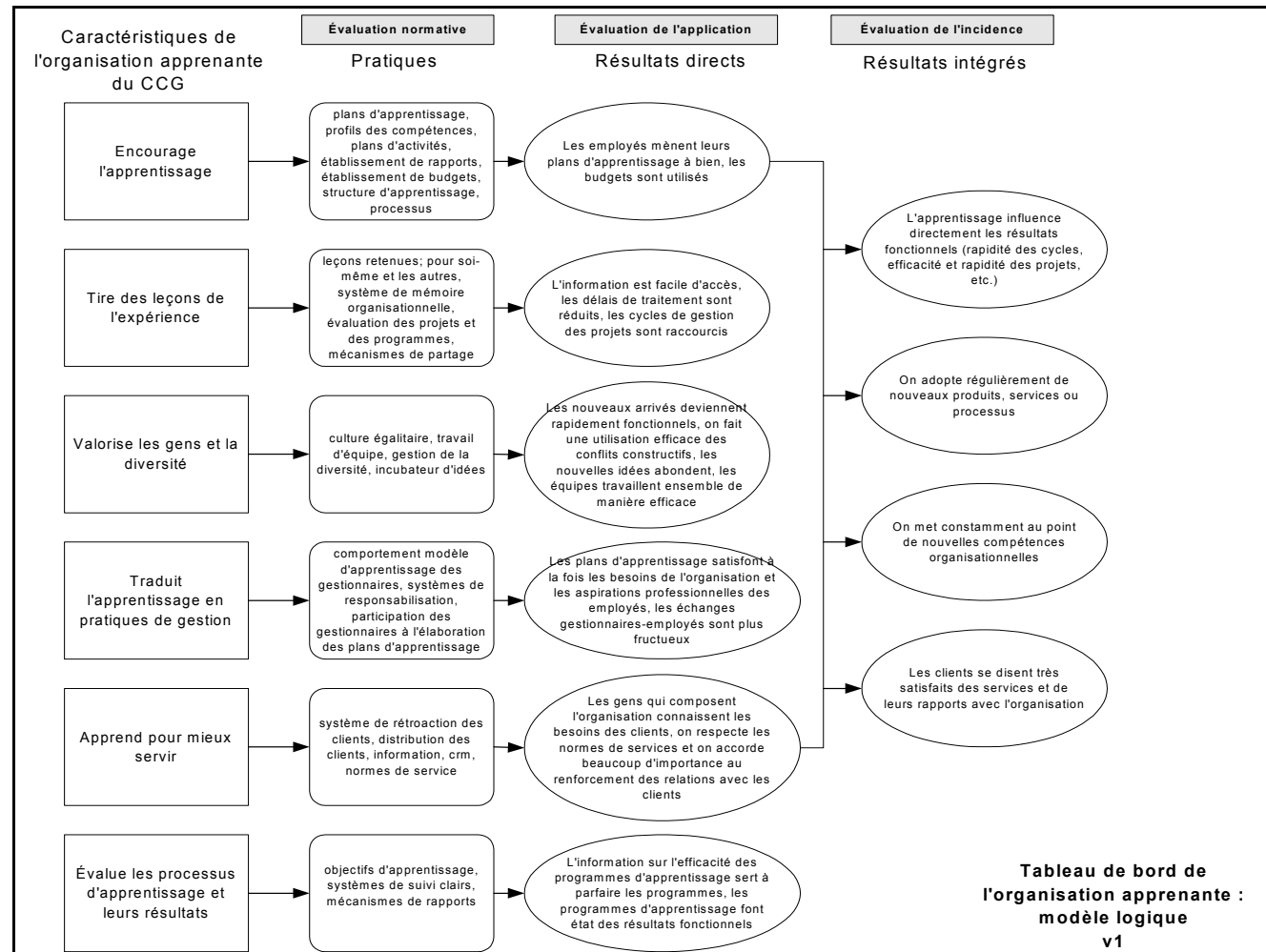


**Tableau 2 : Définitions et explications des critères du Tableau de bord**

<b>Critères</b>	<b>Définition</b>
Nombre total d'employés dans l'organisation	Nombre total d'équivalents temps plein dans l'organisation.
Total des dépenses de formation	Total des sommes consacrées à « toute activité d'apprentissage mesurable, formelle ou informelle, et planifiée à laquelle se rattache des coûts et qui consiste à acquérir les compétences, les connaissances ou attitudes nécessaires pour améliorer le rendement de la fonction publique d'aujourd'hui et de demain ». (SCT - Guide de formation, chapitre 10, avril 1998)
Total des dépenses sur des initiatives propres à une organisation apprenante	Par exemple, les initiatives clairement définies en tant que programmes de l'organisation apprenante au sein de l'organisation, comme des ateliers, des séminaires et des pratiques spécifiques d'organisation apprenante.
Nombre total de jours de formation des employés	Nombre total d'employés qui ont participé à un programme de formation multiplié par le nombre de jours de chaque programme.
Dépenses de formation en tant que pourcentage de la paye	Le total des dépenses de formation divisé par le total de la paye.
<b>Encouragements à l'apprentissage</b>	
Caractère exhaustif des politiques d'apprentissage	Explicite
Pourcentage d'employés qui se sont dotés d'un plan d'apprentissage	Explicite
Nombre d'employés professionnels qui se consacrent à temps plein à la gestion de l'apprentissage	Explicite

<b>L'apprentissage par l'expérience</b>	
<p>Utilisation du système ou des processus de mémoire organisationnelle</p> <p><u>Critères :</u></p> <p>Nombre d'employés qui participent à un programme de mentorat</p> <p>Nombre d'employés qui participent à des programmes officiels de coaching</p> <p>Nombre d'anciens qui participent à des programmes d'anciens</p> <p>Existe-t-il des communautés de pratique?</p> <p>Possibilités d'emploi pour les retraités?</p>	<p>Utilisation des critères pour déterminer quels types de systèmes ou de processus sont en place. On peut également posséder des processus qui ne sont pas mentionnés dans la liste des critères. Veuillez les énumérer et les décrire.</p>
<b>Valorisation des gens et de la diversité</b>	
Nombre de suggestions reçues des employés par année	Suggestions des employés inscrites dans un système prévu à cet effet.
Nombre de suggestions auxquelles on donne suite par année	Explicite
Nombre de sondages des employés menés par année	Explicite
Représentation des minorités visibles dans l'organisation (en pourcentage)	Explicite
Pourcentage des employés qui ont reçu une formation en gestion de la diversité	Explicite
<b>Intégration de l'apprentissage aux pratiques de gestion</b>	
Pourcentage de gestionnaires pour lesquels les résultats de l'apprentissage font partie intégrante des plans de rendement	Combien de gestionnaires dans l'organisation font inclure les résultats d'apprentissage (pour eux-mêmes et leurs équipes) dans les évaluations officielles du rendement.
Nombre de fois où l'on rassemble la rétroaction sur les pratiques de gestion au moyen de mécanismes comme la rétroaction multicalibre par année	Explicite

<b>Apprendre pour mieux servir</b>	
Nombre de fois où l'on sollicite les commentaires des clients par année (incluant les sondages et les groupes de réflexion).	Explicite
Nombre de professionnels assignés à temps plein à la gestion des relations avec la clientèle	Certaines organisations ont des responsables des comptes ou d'autres professionnels de même calibre qui s'occupent uniquement de gérer les relations avec la clientèle.
Nombre de plaintes et de suggestions reçues des clients.	Explicite
Nombre de plaintes ou de suggestions des clients auxquelles on a donné suite	Explicite
Pourcentage des programmes, des projets et des activités pour lesquels il existe des normes de service.	Explicite
<b>Évaluation des résultats de l'apprentissage</b>	
Pourcentage des programmes d'apprentissage pour lesquels on a établi des objectifs opérationnels spécifiques.	Les objectifs opérationnels sont souvent articulés autour de la nécessité de résoudre un problème spécifique ou d'améliorer le fonctionnement dans un secteur donné.
Pourcentage des programmes d'apprentissage pour lesquels on utilise des évaluations préalables	Explicite
Pourcentage des programmes d'apprentissage pour lesquels ont effectué des évaluations de suivi après la fin du cours	Explicite
Pourcentage des programmes d'apprentissage pour lesquels on évalue le transfert de l'apprentissage.	Explicite
Pourcentage des programmes d'apprentissage pour lesquels on évalue le rendement des investissements	Explicite



**Image 1** : Le modèle logique du Tableau de bord de l'organisation apprenante

Dans le modèle de logique décrit à la Figure 1, on a organisé les éléments du Tableau de bord en fonction des caractéristiques de l'organisation apprenante du CCG. Sur le plan de l'évaluation normative, on pourrait poser bon nombre de questions essentielles. Le modèle de Tableau de bord proposé intègre les questions qui permettent une évaluation quantitative. À cette étape, l'instrument ne porte pas sur les résultats directs ou à long termes, mais plutôt sur l'intention de poursuivre l'élaboration d'une méthode permettant d'effectuer le suivi des résultats par rapport à des pratiques spécifiques de l'organisation apprenante.

## **Annexe 1 : Renseignements généraux sur les organisations apprenantes**

### **Définitions de la notion d'organisation apprenante/apprentissage organisationnel**

Voici quelques définitions de la notion d'organisation apprenante (ou du terme apprentissage organisationnel, plus utilisé vers la fin des années 1950 et au début des années 1960) :

« [TRADUCTION] les organisations adoptent des buts, des règles d'attention et acquièrent de nouveaux comportements d'exploration en se fondant sur les expériences antérieures ». (Cyert et March, 1963)

« [TRADUCTION ]...perception de plus en plus pénétrante et restructuration des problèmes organisationnels par les individus qui se répercute sur les éléments structurels et les résultats de l'organisation elle-même ». (Simon, 1969)

« [TRADUCTION] ...les organisations augmentent leur compréhension de la réalité en observant les résultats des gestes posés » (Hedberg, 1981)

« [TRADUCTION] processus d'amélioration des actes par l'acquisition de connaissances et l'approfondissement de la compréhension » (Fiol et Lyles, 1985).

« [TRADUCTION] l'enchâssement des leçons apprises au fil de l'évolution de l'organisation dans les routines qui guident les comportements » (Levitt et March, 1988).

« [TRADUCTION] ...processus par lequel les équipes de gestion modifient les perceptions de l'entreprise, de ses marchés et de ses concurrents » (Stata, 1989).

« [TRADUCTION] ...perception plus intuitive et nouveaux comportements ». (Stata, 1989).

« [TRADUCTION] ...une organisation apprenante est un groupe de personnes qui travaillent ensemble pour améliorer leurs capacités collectives en vue d'engendrer des résultats dont ils peuvent être fiers » (Senge, 1990)

« [TRADUCTION]...capacité d'une organisation d'acquérir une perception pénétrante en se fondant sur sa propre expérience et sur celle des autres, et en modifiant ses façons de faire en fonction de cette perception ». (Shaw et Perkins, 1991)

« [TRADUCTION]... (Une organisation) qui se démarque par sa capacité d'améliorer sans cesse son rendement en mettant à profit des idées, des connaissances et des perceptions nouvelles. Ce genre d'organisation est toujours en mesure de prévoir, d'innover et de trouver des moyens plus efficaces d'accomplir sa mission ». (CCG, 2000)

Comme on peut le constater dans ce petit échantillon de définitions, il est clair qu'une organisation apprenante se sert de l'apprentissage et de l'information pour s'adapter. Divers auteurs recommandent diverses approches, mais en fin de compte, les résultats sont très semblables dans chaque cas : adaptation et innovation pour maintenir le rendement au moyen de l'apprentissage individuel et collectif.

## **Le besoin pour des organisations apprenantes**

Depuis la publication de certains écrits en 1963 (Cyert et March), un des thèmes déterminants pour le maintien du rendement dans les organisations s'articule autour de la capacité d'une organisation de tirer des leçons de l'expérience. Cette notion s'appuie sur l'hypothèse que les organisations peuvent tirer assez d'information de leurs expériences antérieures pour établir un lien de cause à effet entre les actes et leurs résultats. Par contre, certains auteurs, comme Hedberg (1981), Shaw et Perkins (1991) ainsi que Fiol et Lyles (1985) ont cerné un certain nombre de facteurs qui entravent l'apprentissage :

- l'apprentissage de l'expérience est entravé par les délais entre l'acte et ses résultats;
- le roulement de personnel et les changements constants au sein des organisations engendrent des cycles d'apprentissage incomplets;
- il survient souvent de nouvelles priorités qui font dérailler le cycle d'apprentissage;
- « l'apprentissage superstitieux » est un phénomène qui se produit souvent lorsqu'on attribue les mauvaises causes aux effets (ainsi, les causes sous-jacentes du rendement sont mal comprises).

Par conséquent, l'insistance des écrits plus récents sur le partage de l'information, la résolution des problèmes et le transfert des connaissances est, jusqu'à un certain point, une réaction au besoin de saisir assez d'information pour analyser les actes du passé et prendre des décisions éclairées sur ce qu'il convient de faire à l'avenir. Les concepts de l'organisation apprenante aident à concentrer l'attention sur le fait qu'il est possible de rendre l'apprentissage par l'expérience beaucoup plus efficace.

## Recherche du secteur public sur les organisations apprenantes

La plupart des écrits que l'on peut se procurer sur les organisations apprenantes décrivent des études de cas qui portent sur des entreprises manufacturières du secteur privé. Les propos ci-dessous traitent, quant à eux, de documents consacrés à la fonction publique canadienne. Le Tableau de bord de l'organisation apprenante contient des éléments communs que l'on retrouve dans plusieurs des recommandations ci-dessous et cadre bien avec les écrits sur l'organisation apprenante

Selon Harnois (1992), l'ouverture d'esprit à l'égard de tous les clients externes et internes est un des éléments clés de l'organisation apprenante. Il soutient que les capacités suivantes sont essentielles :

- orientation ferme des clients;
- système d'information fluide et interactif;
- édification de l'esprit d'équipe;
- orientation et nature compétitives;
- capacités bien établies de gestion des ressources humaines.

Lors d'une table ronde sur le concept de l'apprentissage continu tenue en 1992 dans le cadre du Forum sur les politiques publiques, les participants ont laissé entendre que l'organisation apprenante se caractérise par la force des liens entre la vision et les actes. Plus précisément, elle nécessite trois éléments : un accent sur la vision et les valeurs de l'organisation ainsi qu'une grande vigilance pour veiller à ce que ces deux éléments soient toujours clairement établis; la confiance et la motivation de tous les membres de l'organisation; des ressources consacrées à la promotion d'une culture de l'apprentissage.

Dans un rapport du Vérificateur général (1992), on laisse entendre que les organisations peuvent acquérir la capacité d'apprendre en articulant des buts bien précis, en établissant un cadre de valeur et des principes de fonctionnement, en veillant à ce que les membres de l'organisation comprennent l'incidence de leur travail, en distribuant l'apprentissage individuel et en restant ouvertes aux nouvelles idées. Ces processus, ainsi que l'examen constant des hypothèses de fonctionnement et un effort concerté pour demeurer en contact étroit avec le client, sont autant de facteurs qui habilitent les membres de l'organisation à voir venir les changements qui surviennent dans leur environnement et à y réagir favorablement.

En se fondant sur les cinq disciplines de Senge (1990), le Secrétariat du Conseil du Trésor (1993) a mis au point un cadre d'apprentissage continu qui proposait des lignes directrices d'application dans la fonction publique et incluait des



activités à l'échelle de l'organisation, de la direction et des employés.

Selon un rapport du CCG publié en 1994, voici les caractéristiques d'une organisation apprenante :

- Elle encourage les gestionnaires et les employés à cerner leurs propres besoins d'apprentissage;
- Elle examine régulièrement le rendement et l'apprentissage;
- Elle encourage les personnes à se fixer des buts d'apprentissages stimulants;
- Elle assure un suivi sur le plan du rendement et de l'apprentissage;
- Elle détermine à quel point les gestionnaires aident efficacement les autres à se perfectionner;
- Elle cherche à procurer aux personnes des expériences nouvelles qui leur permettront d'apprendre;
- Elle facilite l'utilisation de la formation en milieu de travail;
- Elle tolère les erreurs;
- Elle encourage les personnes à repenser, à terminer et à planifier l'apprentissage;
- Elle encourage les personnes à remettre en question les modes de fonctionnement traditionnels.

Récemment, le CCG a publié « La fonction publique : une organisation apprenante d'un océan à l'autre - Document de travail sur les orientations » (juin 2000) et « La fonction publique : une organisation apprenante d'un océan à l'autre - Sur la voie de l'avenir » (juin 2000). Ces deux documents sont fondés sur des consultations poussées menées auprès des gestionnaires en fonction dans diverses organisations fédérales. Ces documents articulent la notion d'organisation apprenante autour des principes suivants :

- Encourage l'apprentissage;
- Tire des leçons de l'expérience;
- Valorise les gens et la diversité;
- Traduit l'apprentissage en pratiques de gestion;
- Apprend pour mieux servir;
- Évalue les processus d'apprentissage et leurs résultats.

## Mesure des organisations apprenantes

Pour ce qui est de mesurer les capacités d'une organisation apprenante, très peu de documents empiriques ont été publiés sur le sujet. Un important pourcentage des travaux sur les organisations apprenantes se compose de « documents théoriques » fondés sur des éléments anecdotiques provenant d'une seule organisation ou de quelques organisations qui cherchent des solutions à des problèmes très spécifiques. On a mené très peu d'études empiriques susceptibles de contribuer à une meilleure évaluation des diverses méthodologies qui servent à mettre sur pied des organisations apprenantes. Les deux études dont il est question ci-dessous se sont donné pour mission de mettre à l'épreuve diverses normes recommandées dans les écrits sur le sujet.

En 1995, Richards et Goh ont mené une étude auprès de plus de 1 000 employés répartis dans 7 organisations des secteurs public et privé. Ils en sont arrivés à la conclusion que les pratiques organisationnelles dans les secteurs suivants ne semblent pas faire de distinction entre les organisations qui apprennent bien et celles qui le font plus difficilement.

- Planification des activités et mesure du rendement (établir des buts clairs);
- Compétences de leadership (pratiques de gestion qui favorisent l'apprentissage et le partage tout en établissant une culture axée sur les réalisations et le perfectionnement);
- Méthodologies de communication (transfert des connaissances et apprentissage);
- Travail d'équipe (exploitation de l'apprentissage individuel);
- Processus de développement des nouveaux produits ou services (expérimentation);
- Gestion proactive de l'apprentissage.

Tannenbaum, en 1997, s'est penché sur des organisations dans diverses industries (services, fabrication, forces armées, secteur privé et bénévolat). Il a constaté que les principaux facteurs qui favorisent un climat d'apprentissage sont les suivants :

- Les individus sont capables d'avoir une « vue d'ensemble »;
- On affecte les individus à des tâches qui leur permettent d'utiliser les notions apprises;
- On tolère les erreurs;

- Les individus doivent rendre des comptes sur leur apprentissage;
- On encourage et on valorise les nouvelles idées;
- Les surveillants et les collègues soutiennent et aident ceux qui cherchent à appliquer leur nouveau savoir;
- Les politiques et les pratiques soutiennent l'utilisation efficace de la formation.

D'après l'auteur, chaque organisation insiste sur des aspects différents selon la nature de l'environnement de travail : « ...ces différences sont attribuables à la gravité des problèmes au sein de l'organisation, c'est-à-dire au dosage des forces et des faiblesses » (Tannenbaum, 1997).

On peut tirer quelques conclusions de ce bref examen de la littérature théorique et empirique. Premièrement, bien qu'on utilise des termes différents pour désigner les pratiques organisationnelles recommandées pour l'édification des organisations apprenantes, on remarque que tous les écrits s'entendent sur la question des processus fondamentaux. Les principes de l'organisation apprenante du CCG sur lesquels nous avons fondé le Tableau de bord illustrent bien l'essentiel de ces processus fondamentaux. Deuxièmement, on peut conclure que les organisations n'adoptent pas toutes des pratiques identiques. Dans la fonction publique du Canada, les diverses organisations doivent composer avec des contraintes différentes. Par conséquent, elles ne peuvent pas toutes adopter les mêmes processus. Nous avons donc élaboré les critères du Tableau de bord de façon à ce que la plupart des organisations puissent mettre ces processus en place.

## Références

- BRODRICK, Otto. *L'organisation évolutive*. Rapport du Vérificateur général du Canada, 1992.
- CANADA. Centre canadien de gestion. 2000. La fonction publique : une organisation apprenante d'un océan à l'autre - Document de travail sur les orientations, Juin.
- CANADA. Centre canadien de gestion. 2000. La fonction publique : une organisation apprenante d'un océan à l'autre - Sur la voie de l'avenir, Juin.
- CANADA. Centre canadien de gestion. 1994. *L'apprentissage permanent*.
- CANADA. Conseil du Trésor du Canada. 1993. *Policy, Framework and Guidelines on Continuous Learning in the Public Service of Canada*, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
- CANADA, Conseil du Trésor du Canada. 1992. *Stratégies axées sur les personnes : Une approche intégrée visant à transformer la culture de la fonction publique*, Conseil de perfectionnement des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
- CYERT, Richard et James G. MARCH. 1963. *A Behavioural Theory of The Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- DIBELLA, A.J et E.D. NEVIS. 1998. *How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability*, San Francisco, Jossey Bass.
- DEGEUS, Arie P. 1988. *Planning as Learning*, Harvard Business Review, Mars-avril .
- FIOL, C. Marlene et Marjorie LYLES. 1985. *An Organizational Learning*. Academy of Management Review, ch. 10(4), p.803 à 813.
- GARVIN, David. 1993. *Building a Learning Organization*, Harvard Business Review, Juillet-août.
- HARNOIS, Yanik. *The Need and Thirst For Continuous Learning in Modern Organizations*, texte d'un exposé à l'Institut des auditeurs internes.
- HEDBERG, B. 1982. *How Organizations Learn and Unlearn*, extrait de NYSTROM, P.C. et W.H. STARBUCK, (éds.), *Handbook of Organizational Design*, New York, Oxford..
- LEVITT, Barbara et James G. MARCH. 1988. *Organizational Learning*, Annual Review of Sociology, ch. 14, p. 319 à 410.

- REDDING, J. *Hardwiring the Learning Organization*, Training and Development, Août 1997.
- RICHARDS, Gregory. S. *Organizational Learning in the Public Sector: From Theory to Practice*. Optimum, Hiver, vol. 25-3, p. 3 à 8, 1994-1995.
- RICHARDS, Gregory S. et Swee C. GOH.. *Implementing Organizational Learning: toward a Systematic Approach*. Optimum, Automne, vol.26-2, p. 25 à 31, 1995.
- Table ronde sur l'organisation apprenante continue, Forum sur les politiques publiques, 1992.
- SENGE, Peter. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* New York: Double Day/Currency.
- SHAW, Robert Bruce et Dennis N.T. PERKINS. 1991. *Teaching Organizations to Learn*, Organizational Developmental Journal, vol. 9(4), Hiver.
- SIMON, Herbert. A. 1969. *Sciences of the Artificial*, Cambridge (Mass), MIT Press.
- STATA, Ray. 1989. *Organizational Learning-The Key to Management Innovation*, Sloan Management Review, Printemps.
- TANNENBAUM, S.I. 1997. *Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings from Multiple Companies*, Human Resource Management, Hiver, vol. (36) 4, p. 437 à 452.